

Le travail contemporain : un nouveau rapport au temps pour construire et se construire

Yoneko NURTANTIO

Résumé : La révolution numérique transforme profondément les tâches et l'espace-temps liés au monde du travail. Si ces mutations comportent de très nombreux risques, elles nous obligent par ailleurs à redéfinir le sens et la valeur ajoutée de notre action quotidienne.

Un bond dans le temps

C'est au XVII^e siècle que l'Occident se met à rassembler sous l'appellation de « travail » un certain nombre d'activités, en tant que « travail abstrait, marchand et détachable de la personne¹ ». Cette acception a été complétée par plusieurs aspects durant l'âge moderne. Relevons-en quatre, dans le cadre de cette réflexion axée sur le travail défini dans son rapport au temps :

Le temps-plein. La semaine de quarante heures ne date que du début du XX^e siècle. Primitivement, l'homme travaillait peu et de manière discontinue en vue de couvrir l'ensemble de ses besoins².

La profession comme identité. À l'âge moderne, un lien fort s'établit entre l'identité de la personne et sa profession – ainsi que le statut social qui y est associé ; que l'on songe par exemple à l'habitude ancrée de se présenter *via* son métier. La profession devient un facteur qui *structure* fortement la société. Les travailleurs sont marqués par un certain attachement à leur entreprise (on « fait carrière chez... »). Au début du XXI^e siècle, ce paradigme évolue : l'emploi salarié ne structure plus autant la société. On voit ainsi émerger, par exemple, le phénomène des « slasheurs », c'est-à-dire

¹ Dominique MÉDA, « L'avenir du travail : sens et valeur du travail en Europe », *Document de recherche de l'Organisation Internationale du Travail*, n° 18, décembre 2018, cité par Éric MAERTENS (coord.), « Union européenne : transition numérique, travail, emploi et nouvelles solidarités », *Association européenne de la Pensée Libre* (ci-après : « AEPL »), s.d., pp. 12-13.

² Philippe D'IRIBARNE, *Le Gaspillage et le désir*, Paris, Fayard, 1975.

des personnes qui combinent plusieurs activités (en référence au signe « / » utilisé dans la définition de leur profil).

L'entrée des femmes sur le marché de l'emploi. Bien des considérations pourraient être apportées sur ce point. Sur la question spécifique du rapport au temps, l'entrée des femmes sur le marché de l'emploi amène sur l'avant de la scène la thématique du temps partiel. En 2019, en Belgique, 43,5 % des femmes travaillaient à temps partiel contre onze pour cent des hommes³. Aux Pays-Bas, septante-six pour cent des femmes travaillent à temps partiel⁴, ce qui amenait en 2016 le *Financieele Dagblad* à titrer « L'homme a un emploi, sa femme a une occupation⁵ ».

Perspective de l'allongement de l'espérance de vie⁶. L'âge moyen de décès, si l'on exclut les morts violentes et les décès en bas âge, avoisinerait aujourd'hui en Belgique les nonante ans, et cet horizon pourrait être revu à la hausse à brève échéance. Le rythme de vie en sera profondément impacté. Le troisième âge pourrait être l'occasion d'une nouvelle étape de vie, par exemple, d'un réinvestissement dans la société *via* des modalités telles que le bénévolat – ou autre. De même que l'adolescence a soudain émergé et est devenue une période de vie reconnue à part entière (il ne s'agit plus de passer immédiatement de l'enfance à l'âge adulte), le troisième âge est un épisode de vie en train de se définir.

Mais s'il est un événement qui a massivement bouleversé le rapport au travail dans l'âge contemporain, c'est sans conteste la révolution numérique.

³ Source de données : Statbel (<https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/le-travail-temps-partiel>, consulté le 09/02/2020).

⁴ En 2018, l'écart d'emploi à temps partiel entre les femmes et les hommes aux Pays-Bas restait de 50,8 %. Il s'agissait du taux le plus haut enregistré dans l'Union européenne. Source de données : Eurostat (https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tepsr_lm210/default/table?lang=fr, consulté le 09/02/2020) ; « L'écart d'emploi à temps partiel entre les femmes et les hommes est défini comme la part de l'emploi à temps partiel dans l'emploi total des femmes et des hommes pour la tranche d'âge allant de 20 à 64 ans. Cet indicateur est dérivé de l'enquête communautaire sur les forces de travail (EFT). ».

⁵ Alexander DE CROO, *Le Siècle de la femme*, Bruxelles, éd. Luc Pire, 2018. Une piste de réflexion : les pays scandinaves ont par exemple mis en place les contrats de parentalité partagée entre parents divorcés qui ont la garde de leurs enfants une semaine sur deux : à tour de rôle, le père ou la mère travaille plus ou moins.

⁶ Données issues de et réflexions inspirées par une interview radio donnée par Éric VERDIN, CEO du *Buck Institute for Research on Aging*.

Impacts de la révolution numérique

La transition numérique est un événement disruptif⁷ qui bouleverse le travail sous deux aspects majeurs : d'une part, il transforme les tâches à exécuter et, d'autre part, il implique une réorganisation de l'espace-temps dédié au travail.

Transformation des tâches

A. Les risques de l'automatisation : l'aliénation et les exigences d'immédiateté

- « Et toi, tu fais quoi ?
– Je travaille devant un ordinateur.
– Ah, c'est marrant, moi aussi ! »⁸

La révolution industrielle s'est définie comme le moment où les opérations manuelles ont été automatisées. L'âge numérique, lui, se caractérise par une *automatisation des opérations intellectuelles*⁹. Ce bouleversement est fréquemment cité au titre des risques, en particulier en termes de *pénurie d'emplois* : les nouveaux postes seront-ils assez nombreux pour remplacer l'offre existante ?

Dans le cadre de cette réflexion sur le rapport au temps, il semble important de souligner un nouveau facteur induit par la révolution numérique, sur le plan culturel, cette fois : l'automatisation des opérations intellectuelles a généralisé *l'exigence d'immédiateté*. C'est sur ce ressort que s'est construit le succès des géants du Web¹⁰. Leur réussite repose sur le développement d'outils simples d'utilisation, qui font gagner du temps et des efforts aux utilisateurs. Cette exigence d'immédiateté exprimée par le client (que nous sommes) se répercute sur le travailleur (que nous sommes).

En réponse au besoin de réactivité face à un contexte extrêmement volatile, on observe par exemple la généralisation de méthodes de travail agiles ; dans une dynamique parallèle, on observe que la pédagogie par problème et par projet est particulièrement plébiscitée dans l'enseignement.

⁷ Par contraste avec une évolution de type incrémental (cf. Jean-Marie DRU, cité dans *AEPL*, p. 9). En ce sens, on peut parler de « révolution numérique ».

⁸ Hugo POLIART, *Superflus*, Louvain-la-Neuve, Academia-L'Harmattan, 2015.

⁹ Cf. e.g. *AEPL*, p. 7.

¹⁰ Souvent désignés sous les acronymes GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) et NATU (Netflix, Airbnb, Tesla et Uber).

Sur le plan des risques psychosociaux, l'exigence d'immédiateté conduit de nombreux travailleurs à se sentir débordés, fatigués, sursollicités (la manière dont nous gérons nos *e-mails* est un exemple symptomatique de la nécessaire gestion de notre angoisse dans ce contexte sous pression). Être en mesure de ne pas se laisser interrompre devient un apprentissage précieux pour les travailleurs – comme pour les organisations qui les engagent.

B. Automatiser : les opportunités d'un moment de crise

L'automatisation des tâches et des opérations intellectuelles recèle, comme chaque *crise*, son lot d'*opportunités*. Celle-ci nous offre la chance de redéfinir la valeur ajoutée de nos professions. Il importe ici de souligner que *la quasi-totalité des métiers est appelée à être modifiée en profondeur*, que ce soit à un horizon de dix, vingt ou trente ans selon le type de profession.

Deux exemples parmi d'autres :

Le métier *d'enseignant* est en mutation profonde. La mission ne consiste plus à transmettre, mais à faire apprendre à apprendre, à accompagner, coacher, faciliter... Une tâche complexe, certes, mais qui offre à ceux qui s'en saisissent l'occasion de se réinventer, en se posant des questions sur sa valeur ajoutée : le professeur est là pour « faire naître le désir d'apprendre » (c'est le moment où jamais d'appliquer l'adage : « Enseigner, ce n'est pas remplir un vase, mais allumer un feu »).

Si l'on prend le cas de la *dentisterie*, les spécialistes s'attendent à voir évoluer le métier vers un alliage plus prononcé de la technicité avec une démarche intellectuelle. Précisons encore, pour l'exemple de la dentisterie, qu'il ne s'agit pas de passer d'un « art » à une « (techno-) science », mais bien plutôt à une approche holistique du patient¹¹. *La plus-value résidera dans l'humain*, voire dans le lien social lui-même.

Le défi qui s'ouvre est profond, son niveau d'exigence est nettement *plus complexe* qu'auparavant, car cette révolution bouleverse *tous les types de métiers* et qu'elle exige un travail de créativité sans précédent.

¹¹ Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement supérieur (AEQES), Évaluation du cursus Sciences dentaires en Fédération Wallonie-Bruxelles, nov. 2018, p. 17. Disponible en ligne : http://aeqes.be/rapports_details.cfm?documents_id=671 (consulté le 30 novembre 2019).

Réorganisation de l'espace-temps dédié au travail : l'éclatement du 9-17

« Les hommes ne sont pas des ressources, mais ont des ressources. »¹²

La digitalisation des tâches a généré la réorganisation de l'espace-temps dédié au travail. On observe ainsi la généralisation du télétravail, en parallèle de la dilatation de l'espace de travail : de nombreux employés n'ont plus de bureaux fixes, mais évoluent dans des *open spaces*, *workspaces* ou espaces de travail collaboratifs.

Pour un nombre croissant de travailleurs, il ne s'agit désormais plus de prester un temps défini (le « 9-17 »), mais de *proposer des solutions à des problèmes donnés*. Pour prendre un exemple concret : aujourd'hui, le client n'achète pas une foreuse, mais un moyen de fixer le cadre au mur (il va louer une foreuse, trouver quelqu'un pour accrocher le cadre, etc.). L'opportunité que recèle ce mécanisme est le suivant : il oblige à se poser plus régulièrement *la question du sens* (« Pour quoi agissons-nous ? Sommes-nous toujours pertinents ? Apportons-nous une solution à un problème ? »).

Parmi les tendances qui émergent de ce nouveau paradigme, épinglons-en trois : la rémunération à la tâche, l'avenir de la protection sociale et la mutation du lien de subordination.

A. Rémunération à la tâche

Conséquence logique du point précédent (le travailleur doit apporter une solution à un problème donné), la tendance croissante va à aligner la rémunération sur le même principe : il ne s'agit plus de rémunérer le présentiel, mais la tâche accomplie. La question qui se pose alors est celle de la base de calcul : quels éléments vont-ils entrer en ligne de compte ? Il s'agit d'un choix politique. Sera-ce la bibliométrie (pour les enseignants-chercheurs), la comptabilisation à l'acte médical dans les milieux hospitaliers (cf. l'expression « faire du chiffre ») ? Il est toutefois à noter qu'à l'heure actuelle, l'ubérisation du travail ne serait pas encore un phénomène extensif¹³. Les risques majeurs soulevés par cette

¹² Simon DOLAN et Martine GUIDONI, *Succès et valeurs*, Paris, L'Harmattan, 2012.

¹³ *AEPL*, p. 28.

tendance sont l'*insécurité chronique* (pour le travailleur), mais aussi le *désinvestissement des membres* (pour l'organisation dans sa globalité). C'est un phénomène que j'ai eu l'occasion d'observer régulièrement à l'occasion de visites d'évaluation de qualité dans des programmes d'étude composés majoritairement de professeurs invités/payés à l'heure ; pour contourner le risque de désinvestissement, l'institution est alors amenée à mettre en place une stratégie particulière ou un soutien particulier pour la cohésion de ses équipes.

Dans le débat public, la tendance à la rémunération à la tâche est contrebalancée par des propositions qui tendent à assurer un minimum salarial à tous (*l'allocation universelle*) et à mieux valoriser des formes de travail jusqu'ici peu prises en compte (par exemple, la valorisation salariale des femmes/hommes au foyer).

B. Avenir de la protection sociale

À l'heure actuelle, la protection sociale est étroitement liée au mécanisme du salariat. La sécurité sociale est financée majoritairement par les salariés. Si le salariat tel que nous le connaissons est mis à mal, c'est l'ensemble du système de protection sociale qui est mis en péril ou, pour le dire dans des termes positifs, qui se doit d'évoluer.

Le débat en cours à ce niveau repose sur la proposition de remplacer la subordination juridique classique par le critère de dépendance économique, pour couvrir tout l'éventail des travailleurs¹⁴. La prise en compte de ce débat dans les législations futures est un élément clé pour éviter la précarisation massive des travailleurs voire l'effondrement du système de protection sociale.

C. Mutation du lien traditionnel, fordiste, de subordination

Répondre en un temps record aux demandes des clients requiert de mobiliser de manière particulièrement efficace l'ensemble des ressources à disposition d'une organisation. Pour y parvenir, certaines organisations ont choisi d'adopter le modèle des *entreprises libérées*. Ces entreprises sont caractérisées par la proclamation d'une vision partagée, autour de laquelle les employés vont *s'auto-organiser et s'autodéterminer*. La décentralisation et la gestion organique sont les maîtres-mots pour répondre à la complexité

¹⁴ *AEPL*, p. 16.

*Le travail contemporain :
un nouveau rapport au temps pour construire et se construire*

et la volatilité du contexte. Les processus de contrôle (et les coûts liés à celui-ci) y sont limités autant que possible. Quant aux *managers* de ces entreprises, ils endossent plutôt un rôle de facilitateurs. Ces organismes définissent très peu ce que seraient les étapes pour atteindre les objectifs fixés. Poussée plus loin, cette logique peut être résumée par cette célèbre citation de Steve Jobs : « Cela n'a pas de sens de recruter des *gens intelligents* pour leur dire quoi faire ; nous recrutons des gens intelligents pour qu'ils nous disent quoi faire ».

La quête d'épanouissement et la motivation au travail

Au regard de ce contexte potentiellement peu favorable, je me suis interrogée sur les ressorts qui encouragent les travailleurs à malgré tout s'investir, voire à se surinvestir dans leur emploi. Et, partant, de ce que l'employeur peut mettre en place pour continuer à motiver son personnel au quotidien.

Du côté du travailleur, la motivation au travail peut émaner d'un besoin de compensation d'autres vides (vide affectif, etc.) ou d'un besoin d'approbation sociale et de reconnaissance ; ce mécanisme-ci, habilement étudié par le psychologue Alfred Adler (cf. appendice), reste abondamment encouragé par notre système éducatif, qui repose essentiellement sur le binôme punition/récompense ou réprimandes/félicitations. Une troisième piste qui explique la motivation recèle dans la notion de vocation.

Se motiver : la vocation et la quête d'épanouissement

« À 5 ans, on sait ce qu'on veut faire quand on sera grand.
À 17 ans, moins. » (*Publicité Acadomia*)

La recherche d'épanouissement au travail plonge ses racines notamment dans le concept de *profession-vocation* (*Beruf*), décrit par Max Weber dans son ouvrage de référence : *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Pour mémoire, lorsque Luther introduit la notion de profession-vocation (Luther est en effet le premier à utiliser ce terme¹⁵), la visée est au départ

¹⁵ Notons que l'appréciation de Luther à l'égard du travail s'échelonne en deux périodes. Dans un premier temps, il traitera la question avec une indifférence paulinienne (Luther considère que travailler est aussi indifférent que manger ou boire : il s'agit d'un socle naturel de la vie, qui appartient à l'ordre de la créature). C'est uniquement dans un second temps qu'il interprètera l'accomplissement du travail comme le signe d'une obéissance inconditionnelle à l'égard de la situation donnée par la Providence.

religieuse : « Par contraste [avec le monachisme], le travail dans une profession séculière paraît être l'expression extérieure de l'amour du prochain [...] ». Idée absolument neuve : *l'activité morale* de l'individu trouve sa plus haute expression dans l'accomplissement du devoir à l'intérieur des professions séculières (au point que la vie monacale est dépréciée et taxée de rétraction par rapport aux devoirs du monde).

*L'individu travaille pour d'autres*¹⁶. En d'autres termes, comme l'écrit Colin Powell : « Quel que soit votre travail, vous êtes là pour *servir*. »¹⁷

Cette manière d'appréhender le travail réoriente totalement la question naturelle : « Comment puis-je gagner mon salaire habituel avec un maximum de confort ? » En abordant le travail comme une vocation, *cette activité se positionne comme une fin absolue*. L'intégration de cette valeur est le résultat d'un processus éducatif de longue haleine¹⁸.

Motiver : une approche holistique

« Être heureux au travail fait de vous un meilleur partenaire. » (*Publicité de l'agence d'emploi Jobat*).

Qu'attend un employeur de la part du travailleur ? Qu'il *crée de la valeur*. De la valeur pour l'entreprise, avant tout. On pense au premier chef à la valeur financière, mais le travailleur est aussi amené à apporter de la valeur ajoutée dans l'interpersonnel qu'il va cultiver. Par son action, le travailleur peut aussi créer de la valeur pour la société : il fait avancer une cause, il améliore le confort des citoyens, il participe au progrès de la science, etc.

Pour illustrer cette approche, rappelons-nous l'histoire des trois tailleurs de pierre à qui l'on avait demandé ce qu'ils faisaient : le premier répondit « je taille une pierre » ; le deuxième, « je construis un mur » ; et le troisième « je bâtis une cathédrale ». La mise en perspective (ou mise en projet) est un levier puissant pour ramener du sens et, partant, de la motivation au

¹⁶ Approche opposée à celle d'Adam SMITH, qui considère que chacun travaille pour soi : « Nous n'attendons pas notre déjeuner du bon-vouloir du boucher, du boulanger ou du paysan, mais du fait qu'ils prennent en compte leur avantage propre ; nous ne nous adressons pas à leur amour du prochain, mais à leur égoïsme, et ne leur parlons pas de nos besoins, mais jamais que de leur avantage » (*Wealth of Nations* I, 2).

¹⁷ Colin POWELL et Tony KOLTZ, *J'ai eu de la chance. Mes conseils pour réussir dans la vie et dans l'exercice du leadership*, traduit de l'anglais par Christophe JAQUET, Paris, Odile Jacob, 2013 (= *It worked for me. In life and leadership*, Harper Collins Publishers, 2012).

¹⁸ Max WEBER, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, 1905.

*Le travail contemporain :
un nouveau rapport au temps pour construire et se construire*

travail. Enfin, par son action, la personne génère de la valeur pour elle-même. C'est d'ailleurs sur ce point que se rejoignent les dimensions de développement personnel et de développement professionnel.

En guise de conclusion : la voie de l'autonomie

« L'autonomie, c'est faire ce qu'on doit comme on veut. » (Yannik Bonnet¹⁹)

Quelques lignes plus haut, j'ai évoqué Alfred Adler et sa lecture critique du mécanisme de reconnaissance sociale. Adler estime que les deux objectifs comportementaux que nous devrions chacun poursuivre consistent en ceci : *être autonome* (s'assumer en tant que personne, notamment sur le plan financier) et *vivre en harmonie* avec la société. Au vu des considérations développées dans cet article, la révolution numérique me paraît l'occasion de repenser à ce double objectif. Car l'irruption du digital (et les conséquences multiples qui y sont liées) apporte au travail ce que le mariage d'amour a apporté aux relations humaines²⁰ : une forme de passage à l'âge adulte. En d'autres termes, s'ouvre devant nous une période complexe, mais qui nous offrira, plus que jamais, la possibilité de poser des choix autonomes, de nous construire et, *pour autant que nous nous en donnions les moyens*, de nous construire et de nous auto-déterminer.

Appendice : le besoin de reconnaissance

Extrait du livre de Ichiro KISHIMI et Fumitake KOGA, *Avoir le courage de ne pas être aimé*.²¹

PHILOSOPHE : « Bon, considérons un environnement familial. Imaginons, par exemple, que tu aies ramassé tous les papiers par terre sur ton lieu de travail. Mais voilà, absolument personne ne semble le remarquer. Ou, s'ils le remarquent, personne ne t'a fait le moindre commentaire appréciatif pour ce que tu as fait, ni même prononcé un seul mot de remerciement. Eh bien, vas-tu continuer à ramasser les papiers dorénavant ?

¹⁹ Yannik BONNET, *Être heureux au travail*, Paris, Éd. Droguet et Ardant, coll. La quête du bonheur, 1992.

²⁰ Sur le mariage d'amour comme passage à l'âge adulte, cf. Luc FERRY, *De l'amour. Une philosophie pour le XXI^e siècle*, Paris, Odile Jacob, 2012.

²¹ Ichiro KISHIMI et Fumitake KOGA, *Avoir le courage de ne pas être aimé*, traduit de l'anglais par Florence LOGEROT-DEPRAZ, Paris, Éd. Guy Trédaniel, 2018, pp. 149-150 (= *Kirawareru Yuki*, Tokyo, 2013).

JEUNE HOMME : – C'est une situation difficile. J'imagine que, si personne n'apprécie ce que je fais, je vais peut-être arrêter.

PHILOSOPHE : – Pourquoi ?

JEUNE HOMME : – C'est à tout le monde de ramasser les papiers. Si je me retrousse les manches pour le faire et que je n'ai pas un mot de remerciement en retour, je pense que je vais probablement perdre ma motivation.

PHILOSOPHE : – C'est le danger du désir de reconnaissance. Pourquoi donc les gens cherchent-ils la reconnaissance des autres ? Dans bien des cas, c'est à cause de l'influence de l'éducation basée sur le système récompense/punition.

JEUNE HOMME : – Le système récompense/punition ?

PHILOSOPHE : – Si on fait quelque chose de bien, on est félicité. Si on fait quelque chose de mal, on est puni. [Alfred] Adler [1870-1937] critiquait très sévèrement ce système d'éducation par récompenses et punitions. Il mène à des styles de vie erronés dans lesquels les gens pensent : *Si personne ne va me féliciter, pas la peine que je fasse des bonnes actions, et Si personne ne va me punir, autant faire aussi des actions déplacées.* Tu as déjà le but de vouloir être félicité quand tu commences à ramasser les papiers. [...] »